

A pair of hands, shown in grayscale, gently cradles a small, vibrant green plant with several leaves growing out of a mound of dark soil. The background is dark, making the hands and the plant stand out.

Evaluatie samenwerking Elisabeth Strouven Fonds en gemeente Maastricht

Team Datagedreven Sturen, gemeente Maastricht
31 oktober 2023

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
1.1 Achtergrond.....	3
1.2 Onderzoeksvragen	3
1.3 Onderzoeksaanpak	3
2 Interviews gemeente	4
2.1 Doelen en verwachtingen	4
2.2 Ervaringen samenwerking met ESF	5
2.3 Wensen voor de toekomst.....	7
3 Interviews Elisabeth Strouven Fonds	8
3.1 Doelen en verwachtingen	8
3.2 Ervaringen samenwerking met gemeente.....	9
3.3 Wensen voor de toekomst.....	11
4 Conclusies toekomstige samenwerking	13

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Op 17 juli 2017 is een samenwerkingsconvenant gesloten tussen het Elisabeth Strouven Fonds (ESF) en de gemeente Maastricht. Op 23 maart 2023 is hier een addendum aan toegevoegd. De duur van het samenwerkingsconvenant is zes jaar. Dit betekent dat het convenant afliep in juli 2023.

In het convenant hebben beide partijen afgesproken dat aan het eind van de convenantperiode een evaluatie zal plaatsvinden over de in het convenant beschreven samenwerking. Het team Datagedreven Sturen van de gemeente Maastricht is gevraagd om deze evaluatie uit te voeren.

De bevindingen van deze evaluatie kunt u vinden in deze rapportage.

1.2 Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om de samenwerking tussen het ESF en de gemeente Maastricht, zoals afgesproken in het samenwerkingsconvenant en addendum, te evalueren. Uit deze doelstelling zijn de volgende onderzoeksvragen afgeleid:

- Wat zijn de verwachtingen van het ESF en de gemeente Maastricht ten aanzien van hun samenwerking?
- Hoe hebben ESF en de gemeente Maastricht de samenwerking ervaren?
- Hoe willen ESF en de gemeente Maastricht de samenwerking in de toekomst vormgeven?

1.3 Onderzoeksaanpak

In overleg met ESF en de gemeente is besloten om de samenwerking te evalueren aan de hand van persoonlijke interviews met sleutelfiguren uit beide organisaties. De inhoud van de gespreksleidraad is eveneens in onderling overleg afgestemd.

Tussen 28 juli en 13 september 2023 zijn tien sleutelfiguren geïnterviewd. Hierbij is gestreefd naar een zo goed mogelijke spreiding tussen ambtelijk en bestuurlijk niveau en tussen de drie aandachtsvelden mens, cultuur en natuur:

- ESF: bestuurder, bestuurssecretaris en twee programmamanagers;
- Gemeente Maastricht: vier ambtenaren en twee wethouders.

De belangrijkste bevindingen uit de tien interviews staan in deze rapportage beschreven. Hoofdstuk 2 geeft een samenvatting van de gesprekken met medewerkers van de gemeente Maastricht. Het resultaat van de gesprekken met ESF staat in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 ten slotte worden een aantal conclusies getrokken voor de toekomstige invulling van de samenwerking.

2. Interviews gemeente

Binnen de gemeente Maastricht hebben in totaal zes respondenten meegedaan aan een persoonlijk interview over de samenwerking met ESF. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de gevoerde gesprekken.

2.1 Doelen en verwachtingen

Deze paragraaf beantwoordt de eerste onderzoeksvraag van de evaluatie: *Wat zijn de verwachtingen van de gemeente Maastricht ten aanzien van hun samenwerking met Elisabeth Strouven Fonds?*

Alle zes de respondenten verwachten dat ESF en de gemeente in gesprek zijn over elkaars rollen en verantwoordelijkheden:

- “Elkaar ondersteunen, dienstbaar zijn en goed met elkaar afstemmen”;
- “Elkaar wederzijds informeren waar we mee bezig zijn”;
- “Visies van gemeente en ESF naast elkaar leggen en doelen afspreken”;
- “Met elkaar beslissen welke doelen je wilt bereiken, wat de rolverdeling is en wanneer je iets een succes vindt”;
- “Samen bespreken wat een maatschappelijk probleem is, welke oplossingen daarbij horen en welke rollen ESF en gemeente daarin hebben”;
- “Elkaar tijdig betrekken bij visievorming”.

Eén van de respondenten legt uit dat publieke financiering alleen niet altijd toereikend is om waardevolle initiatieven te realiseren en dat er vaak een publiek-private inbreng is vereist. Een andere respondent verwacht hierin dat ESF lange termijn investeringen doet in plaats van alleen incidenteel commitment.

Volgens één van de respondenten zou de samenwerking over en weer dienend en faciliterend moeten zijn, vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid. Een andere respondent geeft als voorbeeld dat wanneer de gemeente belang heeft bij projecten, dat niet automatisch betekent dat de gemeente ook een rol heeft in de uitvoering.

De rol van ESF binnen de Maastrichtse samenleving wordt door een respondent omschreven als “het stimuleren van sociale initiatieven en het ondersteunen van organisaties die armoede willen tegengaan”. Een aantal respondenten merkt op dat deze is verbreed naar andere gebieden (natuur en cultuur) en naar een bredere regio dan alleen Maastricht. Volgens één van de respondenten heeft ESF ook als doel om hun middelen in stand te houden of te vergroten (bijv. door panden te kopen).

In de volgende paragraaf wordt uitgelegd hoe de samenwerking in de praktijk wordt ervaren en of de verwachtingen ook worden waargemaakt.

2.2 Ervaringen samenwerking met ESF

Deze paragraaf geeft antwoord op de vraag: *Hoe heeft de gemeente Maastricht de samenwerking ervaren?*

Bijna alle respondenten zijn van mening dat de hiervoor beschreven verwachtingen van de samenwerking onvoldoende zijn waargemaakt. Volgens sommigen komt dit vooral door de verschillende omgevingen waarin beide partijen werken. Anderen wijzen op veranderingen in de rol van ESF en de manier waarop zij zich opstellen.

Het elkaar vroegtijdig betrekken bij visievorming wordt door één van de respondenten als lastig benoemd, omdat de gemeente **andere besluitvormingslijnen** en meer stakeholders heeft dan een private organisatie als ESF. Een andere respondent benadrukt dat ESF juist korte doorlooptijden verwacht.

Eén van de respondenten vindt dat ESF een **meer proactieve houding** zou moeten aannemen in plaats van wachten tot er een aanvraag binnenkomt. Een andere respondent zegt van een groot vermogensfonds als ESF een minder afwachtende houding te verwachten wanneer hen wordt gevraagd om mee te denken over een bepaalde beleidsvraag.

Een aantal respondenten heeft het idee dat ESF vooral wil aanjagen en op projectbasis wil financieren en dat de gemeente het vervolgens verder moet uitwerken. Volgens hen is het wenselijker om aan de voorkant al samen te bekijken hoe initiatieven een meer structureel karakter kunnen krijgen.

Er wordt ook aangegeven dat beide partijen zoekende zijn naar een **nieuwe rolverdeling**. Volgens sommige respondenten is ESF de afgelopen jaren veranderd in een vastgoedbelegger met groeiend vermogen en stranden initiatieven steeds vaker om financiële redenen. Andere respondenten zeggen dat ESF tijdens projecten van standpunt verandert en vinden het lastig inschatten wanneer ESF wel of niet wil samenwerken.

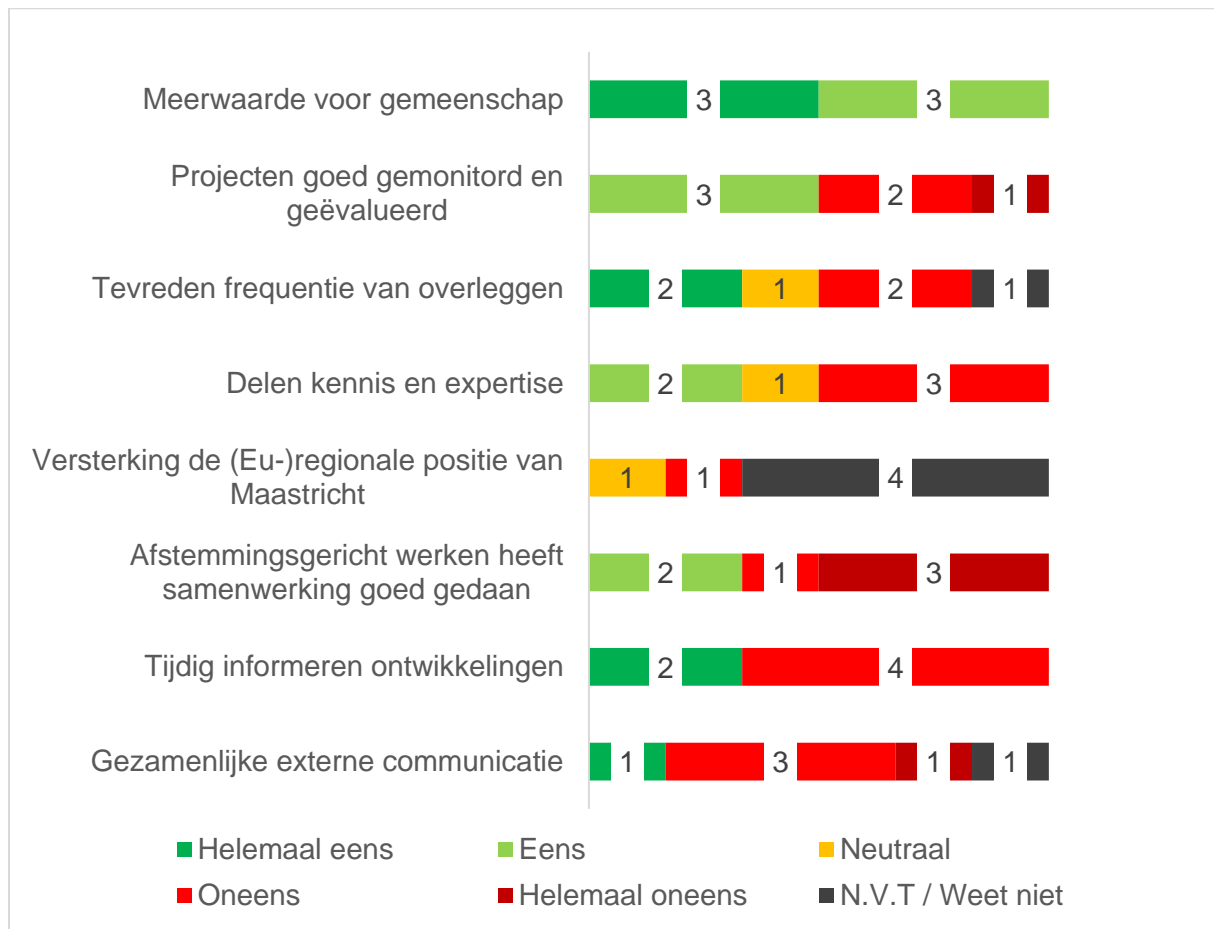
Een aantal respondenten vindt dat ESF zich vooral focust op bestuurlijke afstemming en dat ambtelijke afstemming (samen plannen op papier zetten) weleens ontbreekt. Hierbij wordt ook gewezen op de personeelwijzigingen binnen het Sociaal Domein, waardoor het voor ESF wellicht niet meer duidelijk was bij wie ze konden aankloppen.

Om de ervaringen met de samenwerking met ESF te kwantificeren, is elke respondent gevraagd om zijn of haar waardering uit te drukken in een **rapporcijfer**. Vier van de zes respondenten beoordelen de samenwerking met een onvoldoende (in twee gevallen een zware onvoldoende), de overige twee geven een zeven:

- Rapportcijfer 3: “Gemeente en ESF betrekken elkaar niet tijdig bij visievorming, zoals vermeld in het convenant”;
- Rapportcijfer 3: “Ik vind het een eenzijdige afstemming en eenzijdige afstemming is geen afstemming”;
- Rapportcijfer 5: “We praten met elkaar, maar we zijn niet echt in gesprek”;
- Rapportcijfer 5: “Het lukt niet om tot een echte samenwerking te komen. Dat heeft te maken met verwachtingen die we aan beide zijden niet waar kunnen maken”;
- Rapportcijfer 7: “ESF is een professionele organisatie, maar hun plannen passen niet in gemeentelijk beleid. In de onderlinge omgang is er sprake van wederzijds respect”;
- Rapportcijfer 7: “Aan het begin was het een 8, maar nu een magere 6. We zijn op zoek naar een nieuwe rolverdeling”.

Naast een overall tevredenheidscijfer is aan de respondenten ook gevraagd om te reageren op een aantal uitspraken over specifieke aspecten van de samenwerking tussen ESF en de gemeente Maastricht. Deze aspecten staan beschreven als doelen en afspraken in het

convenant. Onderstaande grafiek laat zien hoe de zes respondenten op de uitspraken reageerden, variërend van *helemaal eens* tot en met *helemaal oneens*:



Alle respondenten zijn van mening dat de gezamenlijke projecten op sociaal-maatschappelijk gebied hebben geleid tot een **meerwaarde voor de gemeenschap** van Maastricht: “De gezamenlijke projecten hebben zeker maatschappelijke meerwaarde, ook al zijn het er niet zo veel”.

Het merendeel van de respondenten kan zich echter niet vinden in de uitspraken dat partijen hun resultaten **gezamenlijk extern hebben gecommuniceerd** of dat zij elkaar **tijdig hebben geïnformeerd** over ontwikkelingen die voor de samenwerking van belang waren. Dat laatste wordt door één van de respondenten als volgt uitgelegd: “Als gemeente is het in de praktijk moeilijk om op het juiste moment visieontwikkelingen te delen met ESF. Dit soort trajecten kennen vaak een lange, deels interne, aanlooptijd met vele in- en externe stakeholders”.

Op de uitspraken rondom **overlegfrequentie, kennisdeling en evaluatie** wordt wisselend gereageerd. De respondenten die positief zijn over de overlegfrequentie geven aan dat beide partijen voldoende vaak met elkaar in gesprek zijn, maar een ander deel van de respondenten geeft aan dat het ook voorkomt dat er weinig te melden is en dat overleggen worden afgezegd. Het delen van kennis en expertise en het goed monitoren en evalueren van gezamenlijke projecten is door de ene respondent positiever ervaren dan door de andere.

De uitspraak over het bijdragen aan de **versterking van de (Eu-)regionale positie** van Maastricht vond het merendeel van de respondenten lastig te beantwoorden.

Tot slot kunnen vier van de zes respondenten zich niet vinden in de uitspraak dat het **afstemmings- i.p.v. projectgericht samenwerken** ten goede is gekomen aan de samenwerking.

2.3 Wensen voor de toekomst

De respondenten is ook gevraagd naar hun wensen voor de toekomst: *Hoe wil de gemeente Maastricht de samenwerking met Elisabeth Strouven Fonds in de toekomst vormgeven?*

Geen van de ondervraagde respondenten vindt dat het convenant met ESF moet blijven bestaan:

- “Als bij beide partijen intrinsieke motivatie is om samen te werken en resultaten te halen, dan is een convenant niet noodzakelijk”;
- “We moeten geen verwachtingen hebben en van daaruit opnieuw beginnen. We mogen samenwerken, maar het moet niet”;
- “Als één van de partijen vindt dat we een gedeeld belang hebben, dan kunnen we elkaar opzoeken. Maar niet volgens vaste afspraken en structuren”;
- “Waarom moeten we specifiek een convenant aangaan met ESF? Met andere partijen doen we dat ook niet”.

Alle respondenten zijn van mening dat gemeente en ESF wel in gesprek moeten blijven over wat zij samen belangrijk vinden. Volgens één van de respondenten is het belangrijk om daarbij naar elkaar uit te spreken welke rol eenieder heeft: “Het zou helpen om duidelijk te hebben wanneer ESF de gemeente kan bellen en andersom wanneer de gemeente bij ESF kan aankloppen”.

Er worden ook concrete suggesties gedaan om de toekomstige samenwerking vorm te geven. Een aantal respondenten stelt voor om eens per jaar of eens per half jaar een visie-overleg te organiseren waarin op **bestuurlijk niveau** kansen worden verkend en waar wordt gekeken hoe beide partijen elkaar kunnen versterken. Volgens één van de respondenten kan dat bijvoorbeeld door elkaars jaarplannen te vergelijken. Een andere respondent vindt het een goed idee om dit soort overleggen te gebruiken om elkaars subsidieverleningen en -weigeringen te evalueren, om zo van elkaar te leren.

De meeste respondenten zien heil in samenwerking op projectniveau: “Een gezamenlijk project is wanneer je samen mogelijke oplossingen voor een maatschappelijk probleem en in een vroeg stadium elkaars rollen hierin bespreekt”. Eén van de respondenten vindt het daarbij belangrijk dat aan de voorkant wordt besproken wanneer een project een succes is en hoe initiatieven een meer structureel karakter kunnen krijgen.

Er zijn ook respondenten die pleiten voor meer (integraal) overleg op **ambtelijk niveau**. Hierin zouden in onderling overleg jaarplannen en projectlijsten kunnen worden opgesteld, inclusief speelgeld (“er is nu geen budget gekoppeld aan de samenwerking”) en inclusief evaluatiemomenten. Een andere respondent adviseert om daarin ook afspraken mee te nemen over de tijdsinvestering van ambtenaren. De uitkomst van dit soort ambtelijke overleggen kan dan ter goedkeuring worden meegenomen op de agenda van bovengenoemde bestuursvergaderingen.

Tot slot wordt aangegeven dat het belangrijk is dat de relatie met ESF, los van de samenwerkingsvorm, goed blijft. Men wil graag op een respectvolle en gelijkwaardige manier samenwerken, met aandacht voor de verschillende verantwoordelijkheden. Eén respondent verwoordt dat als: “met heel veel respect voor wat ESF doet, willen we als gemeente graag samenwerken met ESF, waarbij we met respect voor elkaar, elkaar loslaten en opzoeken waar het zinvol is”.

3. Interviews Elisabeth Strouven Fonds

Binnen het Elisabeth Strouven Fonds (ESF) hebben in totaal vier respondenten meegedaan aan een persoonlijk interview over de samenwerking met de gemeente Maastricht. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de gevoerde gesprekken.

3.1 Doelen en verwachtingen

Deze paragraaf beantwoordt de eerste onderzoeksvraag van de evaluatie: *Wat zijn de verwachtingen van het Elisabeth Strouven Fonds en de gemeente Maastricht ten aanzien van hun samenwerking?*

Alle vier de respondenten geven aan dat de rol van ESF begonnen is met bijdragen aan het welzijn van de armen (sociale initiatieven). Later zijn daar initiatieven binnen cultuur en natuur aan toegevoegd. Een respondent verwoordt dat als volgt: “armoede gaat niet alleen over ‘honger’, maar ook over niet maatschappelijk kunnen deelnemen of geen invloed hebben op je omgeving”.

Ook geven zij aan dat de rol van ESF binnen de Maastrichtse samenleving een ontwikkeling heeft doorgemaakt gedurende de convenantsperiode. In de samenwerking met de gemeente was ESF lange tijd een organisatie met een passievere houding, bij wie je aanvragen kon indienen en die als co-financier optrad (‘pinautomaat van de stad’). Tegenwoordig neemt ESF als kleine, private, onafhankelijke partij projecten op die gemeente en andere organisaties niet kunnen oppakken. De verandering zit er met name in dat ESF minder passief is, zelf op zoek gaat naar projecten, waarbij zij de grootste sociaal-maatschappelijke impact ziet of deze zelf initieert. De rol van ESF is dus zowel facilitator/financier, maar ook initiator en aanjager.

Op de vraag welke doelen het ESF en de gemeente Maastricht zouden moeten nastreven in de samenwerking geven alle vier de respondenten aan dat de samenwerking zo moet worden ingericht dat beide partijen het goed doen voor de stad en de inwoners. Waarbij elkaars krachten en diversiteit gebundeld worden. De kracht van ESF zit in hun onafhankelijkheid, hun private karakter, hun middelen, hun flexibiliteit en wendbaarheid en het feit dat zij niet politiek gestuurd worden. ESF kan innovatieve, nieuwe dingen proberen. De kracht van de gemeente ligt besloten in de uitvoering en toezicht op wet- en regelgeving.

Eén respondent vermeldt daarbij dat het goed zou zijn als van elkaar duidelijk is welke doelen worden nagestreefd. Maar geeft daarbij ook aan dat ook als beide organisaties hetzelfde doel voor ogen hebben, de verschillen in (politieke) belangen er toch toe kunnen leiden dat de samenwerking niet van de grond komt.

Ook wordt aangegeven dat het oorspronkelijke doel van het convenant om samen projecten te realiseren, niet overeenkomt met de ambities van ESF en met de veranderende samenleving die ook andere dingen van ESF vraagt. Daarom is het addendum opgesteld, met als doel om meer en efficiënter te gaan samenwerken en niet alleen op projectniveau: “Het kan bijvoorbeeld ook door kennis uit te wisselen en vaker het gesprek met elkaar aan te gaan over elkaars rollen”.

3.2 Ervaringen samenwerking met gemeente

Deze paragraaf geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag van de evaluatie: *Hoe hebben Elisabeth Strouven Fonds en de gemeente Maastricht de samenwerking ervaren?*

Alle vier de respondenten geven aan dat de samenwerking niet verlopen is zoals ze verwacht hadden. Eén respondent verwoordt dat als “het beste jongetje van de klas worden in de samenwerking tussen een publieke en private partij, is niet gelukt. ESF is klein en de gemeente is een grote publieke organisatie waarbinnen ook de politiek een grote rol speelt”. Drie van de vier respondenten hebben hun verwachtingen daarom bijgesteld. Eén respondent heeft de verwachtingen van de samenwerking niet bijgesteld, maar proeft van beide kanten frustratie dat zij elkaar niet weten te vinden: “De gemeente heeft het idee dat hun ideeën niet landen bij ESF en bij ESF heerst het gevoel dat de gemeente regelmatig projecten blijft aandragen die niet aan hun voorwaarden voldoen. Deze frustratie is van invloed op de verwachtingen en de vraag wat de gemeenschappelijke doelen zijn. “We proberen regelmatig inhoudelijk af te stemmen, maar feit is dat er weinig samen wordt opgepakt. Dat komt mede doordat ESF steeds meer belang hecht aan initiatiefnemers vanuit de maatschappij”.

De nieuwe rol van ESF lijkt bij de gemeente niet duidelijk en/of geaccepteerd (“kennen de betrokken personen de afspraken uit het convenant?”).

Eén ESF-er had meer begrip verwacht voor het bijzondere karakter van ESF en dat dit beter zou zijn gepositioneerd in de stad. “In de basishouding lijken de verwachtingen naar elkaar toe niet te matchen en dan wordt het heel hard werken. Soms lijkt het meer op concurrentie dan op samenwerking”. Er is geen sprake van een gedeeld beeld. ESF wil meer aan de voorkant worden betrokken zodat ESF een aanpak kan ontwikkelen. ESF wil de gemeente ook vroegtijdig betrekken, maar merkt daarbij op dat ESF zich niet hoeft te verantwoorden

Alle respondenten zijn van mening dat de doelen van de samenwerking onvoldoende zijn behaald. ESF ervaart een verscheidenheid aan houdingen en reacties binnen de gemeente. “Dat maakt het voor een kleine club als ESF, maar ook voor de gemeente zelf, lastig om mensen in dezelfde richting te krijgen”. Met bepaalde beleidsambtenaren is de samenwerking positief ervaren, waarbij er een bereidheid was om samen te werken. Maar ESF heeft ook negatieve ervaringen.

De gemeente lijkt zich teveel op haar eigen politiek bepaalde doelen te focussen in plaats van op doelen die specifiek van belang zijn voor de burger en maatschappij. Zowel ESF als de gemeente hebben hun eigen belang, maar er zou meer focus moeten zijn op gedeelde belang, het belang van de stad.

De verschillende rollen tussen overheid en privaat fonds als ESF maakt samenwerken lastig. Daarom moet niet worden gezocht in de gezamenlijke uitvoer, maar vooral in het met elkaar in gesprek blijven en het respecteren van elkaars verwachtingen. De samenwerking kan vele vormen hebben. Een gezamenlijk project kan variëren van samen financieel bijdragen tot samen aan de tekentafel. ESF heeft een unieke positie om pilots te draaien zonder verantwoordingsplicht (gemeente heeft dat wel). ESF en gemeente kunnen complementair zijn: ESF pakt kleine, innovatieve projecten op en vraagt bij succes de gemeente om op te schalen.

Om de ervaringen met de samenwerking met de gemeente te kwantificeren, is elke respondent gevraagd om zijn of haar waardering uit te drukken in een **rapportcijfer**. Twee respondenten hebben geen overall rapportcijfer gegeven. Eén van de respondenten geeft aan dat de opgedane ervaringen te divers zijn om de samenwerking met de gemeente in één rapportcijfer te kunnen beoordelen. De andere respondent die geen rapportcijfer heeft gegeven merkt op dat “er voorbeelddossiers zijn die een 9 scoren, maar er zijn meer

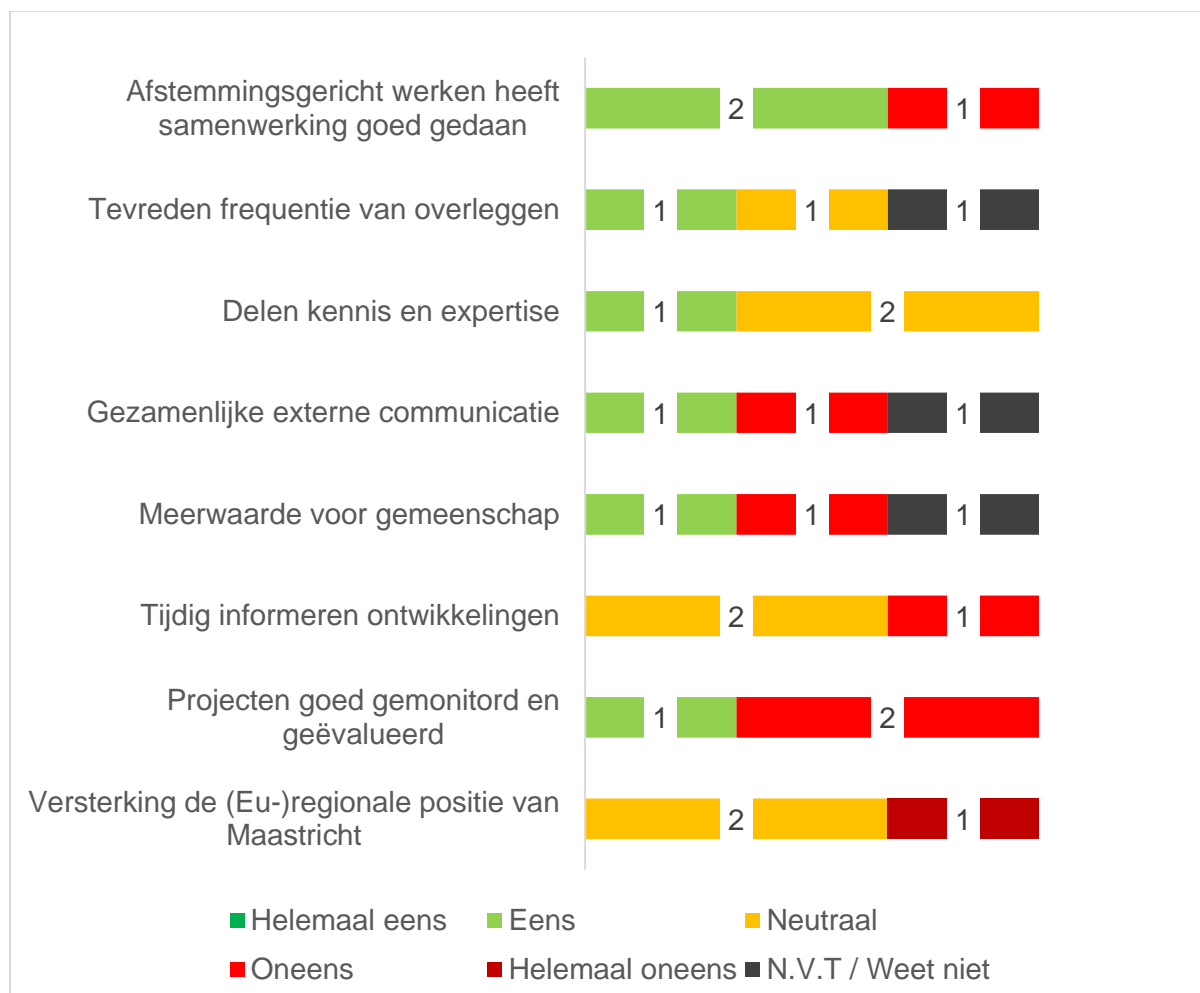
onvoldoendes. Er zit veel emotie bij de betrokkenen en het zou zinvol zijn als naar elkaar wordt uitgesproken waar dit vandaan komt”.

De twee andere respondenten geven een rapportcijfer van vier en vijf.

- Rapportcijfer 4: “Afhankelijk van domein wordt de samenwerking anders ervaren. Binnen domein Cultuur wordt relatief goed samengewerkt. Binnen Sociaal zijn de vele wisselingen aan de kant van de gemeente niet bevorderlijk geweest voor de samenwerking”;
- Rapportcijfer 5: “Op inhoud beoordeel ik de samenwerking met een 6. Op bestuurlijk vlak met een 4. Overleggen werden vaak op het laatste moment afgezegd. De gemeente geeft daarmee het signaal dat deze samenwerking er een beetje bijhangt”.

Naast een overall tevredenheidscijfer is aan de respondenten ook gevraagd om te reageren op een aantal uitspraken over specifieke aspecten van de samenwerking tussen ESF en de gemeente Maastricht. Deze aspecten staan beschreven als doelen en afspraken in het convenant. Eén respondent heeft te diverse ervaringen om dit in stellingen uit te drukken.

Onderstaande grafiek laat zien hoe drie van de vier respondenten op de uitspraken reageerden, variërend van *helemaal eens* tot en met *helemaal oneens*:



Twee van de drie respondenten vinden dat het **afstemmingsgericht samenwerken** i.p.v. projectgericht de samenwerking ten goede is gekomen aan de samenwerking, één niet.

Voor wat betreft de **frequentie van de overleggen** zijn de meningen verdeeld. Eén respondent vindt de frequentie van overleggen geen doel op zich “de frequentie zegt niks over de kwaliteit van de samenwerking”. Opgemerkt wordt dat in het laatste jaar de overleggen van beide kanten vaak gecancelled zijn vanwege het ontbreken van een agenda. Eén respondent is tevreden over de overlegfrequentie maar de kwaliteit van de overleggen wordt daarentegen als onvoldoende ervaren. De respondent die ‘neutraal’ tegen de frequentie van overleggen aankijkt, geeft aan dat er soms teveel overlegd wordt: “Ik geef de voorkeur aan elkaar opzoeken als er iets is en niet alleen het formele moment af te wachten”.

Eén respondent is het eens met de uitspraak dat beide partijen **kennis en expertise** hebben gedeeld: “op ambtelijk niveau wordt er regelmatig afgestemd”. De andere twee respondenten staan er neutraal in.

De respondenten antwoorden wisselend op de stelling dat de gezamenlijke projecten op sociaal-maatschappelijk gebied geleid hebben tot een **meerwaarde voor de gemeenschap** van Maastricht. “Die enkele gezamenlijke projecten hebben weliswaar maatschappelijke impact, maar de weg ernaartoe kan anders. ESF is niet meer op zoek naar samenwerking in de vorm van een gezamenlijke projectenlijst. Het gezamenlijke zou meer moeten zitten in het vanuit elkaars eigenheid kijken wie wat kan betekenen en dat hoeft niet tot een gezamenlijke uitvoering te leiden”. Samenwerken is ook om verschillen naar elkaar toe te erkennen”. De respondenten antwoorden ook wisselend op de uitspraak dat partijen hun **resultaten gezamenlijk extern hebben gecommuniceerd**.

De meeste respondenten denken neutraal tot oneens over de uitspraken of dat zij elkaar **tijdig hebben geïnformeerd** over ontwikkelingen die voor de samenwerking van belang waren, **projecten goed zijn gemonitord** en de gezamenlijke projecten tot **versterking van de (Eu-) regionale positie** van Maastricht hebben geleid.

3.3 Wensen voor de toekomst

Deze paragraaf gaat over de derde onderzoeksvraag van de evaluatie, hun wensen voor de toekomst: *Hoe wil het Elisabeth Strouven Fonds de samenwerking met de gemeente Maastricht in de toekomst vormgeven?*

Geen van de ondervraagde respondenten vindt dat het convenant met de gemeente Maastricht moet blijven bestaan:

- “Het convenant had moeten bijdragen aan de samenwerking, maar dat is in de praktijk geen meerwaarde gebleken”;
- “Het voelt als iets dat moet, iets dat we met elkaar hebben afgesproken maar dat niet past bij de praktijk”;
- “Als er onderlinge acceptatie is, dan is er geen convenant nodig en weten we elkaar te vinden. Misschien helpt het als er geen convenant meer is, omdat dit de samenwerking wellicht formeler maakt”;
- “Beide partijen begrijpen elkaar misschien wel beter, respecteren en vertrouwen elkaar als er geen formeel convenant is. Een samenwerking op basis van openheid en vertrouwen - waarbij je elkaars uitgangspunten kent en spart bij ontwikkelingen - zou beter werken dan een convenant.

De ambitie van ESF gaat verder gaat dan samen een aantal projecten draaien. Dat vereist een goed begrip van elkaars positie. Het is goed als de gemeente en ESF begrijpen hoe zij elkaar het beste kunnen inzetten en begrip krijgen voor elkaars verwachtingen en rollen. Eén respondent verwoordt dit als: “Onderling begrip begint met een gedeelde agenda, niet in de vorm van een contract maar door elkaars beleid en plannen naast elkaar te leggen en samen te bekijken waar er kansen liggen en wie welke rollen oppakt”.

Ook moet het onderling vertrouwen, eerlijkheid, openheid en de wil om samen te werken worden verbeterd. Om het vertrouwen te kunnen herstellen, moeten politiek-bestuurlijke verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken. Eén respondent verwoordt dat als volgt: “Voor een goeie (her)start met elkaar moeten historische frustraties worden losgelaten”.

Op basis van deze evaluatie moet het gesprek worden aangegaan: “Waar staan we voor? Accepteren we elkaar zoals we nu zijn? Heeft de gemeente de wil heeft om het nieuwe karakter van ESF te accepteren? ESF is er niet meer alleen voor Maastricht en doet op het gebied van natuur en cultuur steeds meer voor het Heuvelland. Ziet iedereen binnen de gemeente dat ook zo”?

Het is van meerwaarde als we elkaar tijdig meenemen en samen toegevoegde waarde van initiatieven bekijken. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid om de samenwerking nieuw elan te geven in gelijkwaardigheid: “Als je elkaar accepteert vanuit ieders rol en respecteert dat ieder op zijn eigen manier doet wat goed is voor de stad, dan is er sprake van gelijkwaardige basis”.

Eén respondent vraagt zich hardop af of het een idee is om de samenwerking nieuw elan te geven door de burgemeester een regierol te geven.

Tot slot wordt de wens uitgesproken dat de toekomstige samenwerking op een wijze wordt vormgegeven die het belang van de burgers van Maastricht het meeste dient. Waarbij iedereen op een prettiger, gelijkwaardig niveau samenwerkt en er meer begrip is voor elkaars verschillen.

4. Conclusies toekomstige samenwerking

Geen van de ondervraagde respondenten vindt dat het convenant tussen ESF en de gemeente Maastricht moet blijven bestaan. Wel vindt iedereen het belangrijk dat beide partijen in gesprek blijven. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid om de samenwerking nieuw elan te geven in gelijkwaardigheid.

De meeste respondenten binnen de gemeente hebben meer focus om te willen samenwerken op projectniveau in vergelijking met ESF. Dit komt ook tot uiting in dat meer mensen van het ESF vinden dat het **afstemmingsgericht samenwerken** i.p.v. projectgericht de samenwerking ten goede is gekomen.

De volgende aandachtspunten voor toekomstige samenwerking zijn door de respondenten van het ESF en de gemeente Maastricht meegegeven in de interviews:

Verwachtingen naar elkaar uitspreken

Ga in gesprek over elkaars positie, rollen en verantwoordelijkheden zodat duidelijk is wanneer ESF en gemeente elkaar kunnen versterken in het belang van de stad. Daarbij is het ook belangrijk dat men elkaars karakter en reikwijdte van taken accepteert. Werk aan onderling vertrouwen, openheid en de wil om samen te werken.

Streven naar een gedeelde agenda

Betrek elkaar tijdig bij visievorming/beleid/plannen. Leg visies van gemeente en ESF naast elkaar en spreek doelen af. Een gedeelde agenda geeft inzicht waar er kansen liggen.

Maak concrete afspraken

Spreek af wie bij projecten welke rol pakt, waarbij er niet altijd sprake hoeft te zijn van een gezamenlijke uitvoer. Bespreek aan de voorkant al wanneer iets een succes is en hoe het een meer structureel karakter zou kunnen krijgen. Maak ook concrete afspraken over tijdsbesteding, budget e.d.

Hou elkaar op de hoogte

Informeer elkaar wederzijds tijdig over relevante ontwikkelingen zodat samen de toegevoegde waarde van initiatieven bekeken wordt.

Bovenstaande aandachtspunten gelden niet alleen op bestuurlijk niveau. Het is ook wenselijk dat op ambtelijk niveau gesproken wordt met elkaar over elkaars plannen. De uitkomst van dit soort (integrale) overleggen kan ter goedkeuring worden meegenomen op de agenda van bestuurlijke overleggen.